

# Working Paper

**No. 2003.2**

**Søren Christensen**

**Leder - hvordan staver man til det?  
Ledere og forandringer i  
en ufuldkommen verden**

**INSTITUT FOR ORGANISATION OG ARBEJDS SOCIOLOGI**

Handelshøjskolen i København

Solbjerg Plads 3

2000 Frederiksberg

Tlf: 38 15 28 15      Fax: 38 15 28 28

Søren Christensen  
Institut for Organisation og Arbejdssociologi  
CBS Handelshøjskolen  
sc.ioa@cbs.dk

## **LEDER – hvordan staver man til det?<sup>1</sup>**

Ledere og forandringer i en ufuldkommen verden

Det staves: L-e-d-e-r: *Det var ikke det jeg spurgte om.* Nå! Det er jeg godt klar over. Men dit spørgsmål er så grundlæggende for vores organisationsforståelse, at det faktisk fortjener den overskrift. Og som rigtig gode spørgsmål er det ikke til at svare på. Men derfor kan vi vel godt føre en fornuftig samtale om det.

Baggrunden for spørgsmålet var vores diskussioner om den rolle medarbejderne spiller for forandringer i en organisation. Vi havde altså flyttet opmærksomheden fra *lederen* som den der initierer forandringen til *medarbejderne* og konkluderede at det i dette tilfælde var medarbejderne der havde spillet hovedrollen i forandringsprocessen i virksomheden.

---

<sup>1</sup> Manuskript af 18. november 2003 – må ikke citeres uden forfatterens tilladelse : Kommentarer er meget velkomne

Det spørgsmål der faktisk blev stillet lød omtrent sådan her:

*Hvad er ledelse. Har lederen i et organisationsændrings projekt ingen særlig indflydelse ud over 'tilfældigt' at vække det slumrende potentiale i medarbejderne. Er det ikke muligt som leder aktivt og bevidst og ikke blot tilfældigt at vække potentialet?*

*Kan vi sige noget om de kvaliteter eller evner en god leder skal have? Er det bestemte personlighedstyper der kan det, eller er det noget man er født med?*

Grundlæggeren af Institut for Organisation og Arbejdssociologi professor Torben Agersnap, plejer at indlede sine foredrag om ledelse sådan her: "Der er ikke noget som den fødte leder - desværre fødes der for få, så vi må uddanne resten"

Selv om Torben Agersnap naturligvis mente det som en morsomhed er antagelsen om særlige leder udbredt i offentligheden. De besidder kvalifikationer der skaber enestående resultater. Nyhedsmedierne bringer portrætter af dem, og af den virksomhed, de har reddet eller bragt til nye højder. Erhvervspressen uddeler priser til årets leder og bringer hyppigt artikler om disse erhvervslivets helte.

Hvordan finder man så frem til disse særlige ledere. Man bruger typisk to forskellige fremgangsmåder. Enten nomineres vinderen af en komite som indeholder erhvervsledere og ledelsesforskere eller også finder man frem til kandidaten ved at spørge medarbejdere i virksomhederne, og på den baggrund finde årets leder.

Om der er tale om medfødte eller tillærte egenskaber melder disse historier intet om. Men de metoder man bruger til at finde disse årets helte med er, ud fra et forskningsmæssigt synspunkt, problematiske. Ved at identificere virksomheder som

har gjort det særlig godt eller ledere som medarbejderne særlig godt kan lide, slutter man, at man fundet årets dygtigste leder. Men der behøver naturligvis ikke være nogen entydig sammenhæng her. En virksomheds resultat er ofte grundlagt af en tidligere leder, eller kan skyldes særlig gunstige konjunkturer i branchen, ligesom medarbejdernes sympati for en leder ikke behøver være udtryk for lederens dygtighed, men blot at de kan lide ham.

Hvor stor sympati man end kan have med de udvalgte, så er der så stor usikkerhed knyttet til sådanne målinger, at en konklusion om personlige egenskabers betydning for de resultater der opnås er meget tvivlsom. Sikker viden om personlige egenskabers betydning for virksomheders succes er således foreløbig højst usikre.

### Lederskabets effektivitet

To forhold har domineret ledelsesforskningen i forsøget på at bestemme effektiviteten af lederskab. Udover lederegenskaber, har ledelsesforskningen interesseret sig for de situationer lederen har fungeret i. Filosofien er at en leder kan være dygtig til at arbejde i en virksomhed som er velkonsolideret, men måske mindre egnet som kriseleder, ligesom man har søgt at identificere ledere som har haft særlig succes med forandring af virksomheder. Konklusionen er parallel til egenskabs-diskussionen: Metodemæssige problemer gør det vanskeligt at finde entydige sammenhænge<sup>2</sup>. Jagten på sandheden om hvorvidt succes skyldes lederens egenskaber eller situationens karakter vanskelig at finde hvis man har udgangspunkt i samfundsvidenskaberne. Resultaterne af vore analyser er i al væsenligt bestemt af

---

<sup>2</sup> James R. Meindl

de antagelser vi gør os - altså de modeller og teorier vi arbejder med. Lidt mindre videnskabeligt kunne man sige, at som man råber i skoven får man svar.

Måske vil det hjælpe hvis vi prøver at stille spørgsmålene anderledes  
En filminstruktør ville gribe historien helt anderledes an og spørge sig selv:

*"Hvor skal jeg sætte kameraet?"*

Og instruktørens forventninger vil være at finde nogle interessante kamera-positioner, som kan belyse problemstillingen: hvad betyder lederen? Forskellige positioner kan belyse forskellige aspekter ved lederskabet. Instruktøren vil have en ambition om at skulle formidle en kompliceret virkelighed til sit publikum. Han har kan ikke besvare spørgsmålet om hvorvidt egenskaber eller situationer betinger lederskab eller om spørgsmålet er galt stillet og der slet ikke er nogen sammenhæng mellem resultater på den ene side og egenskaber eller situationer på den anden side. Instruktørens ambition er at formidle en flærs af indtryk og lade tilskueren bedømme dem og drage sine egne konklusioner.

Men ud over at bruge filminstruktøren som metafor for udforskningen af ledelse, kan vi overveje at bruge filminstruktøren som en metafor for lederen. Er lederes metode ikke parallelle til instruktørens: Til stadighed at finde de interessante kamerapositioner i sin virksomhed for at samle forskelligartede indtryk af den.

### Organisationsanalyse

Inden vi går videre med lederen, er det værd at reflektere et øjeblik og se på hvordan vi forstår organisationer.

W. Richard Scott har udviklet en typologi for organisationer<sup>3</sup>. I sin kortlægning af hvordan organisationsteorien har arbejdet med organisationsbegrebet opstiller han tre forskellige typer:

- Rationelle systemer. Organisationer forstås som formelle systemer som er orienteret mod opfyldelse af specifikke mål
- Naturlige systemer. Organisationer forstås som sociale systemer hvor medlemmerne i enighed eller konflikt søger at få systemet til at overleve.
- Åbne systemer. Organisationer forstås som et samling af strømme og aktiviteter som afhængigt af hinanden forbinder skiftende koalitioner af deltagere som samtidig er indlejret i organisationens materielle og institutionelle omgivelser.

Analogien til filminstruktøren kan også bruges til at placere Scott's typologi i forhold til spørgsmålet om forandring i organisationer. De tre organisationsforståelser er ikke tre forskellige organisationstyper men tre forskellige eller alternative perspektiver (kameravinkler) på organisationer. Alle organisationer i virkelighedens verden indeholder elementer af alle tre typer. Afhængigt af den kameravinkel man monterer, får et forskelligt blik på organisationen og den forandring man ønsker at forstå.

---

<sup>3</sup> W. Richard Scott: Organizations, Rational, Natural, and Open Systems, Prentice Hall, 2003

### Substantivistiske eller relationelle analyser<sup>4</sup>

I tillæg til de forskellige modeller for organisationsforståelse, findes der ontologiske forskelle i den måde man griber sin analyse an. Man kan anlægge en substantivistisk eller en relationel forståelse. Forskellen på de to forståelsesformer kan illustreres ved for eksempel at betragte et ægtepar og relationen dem imellem.

Anlægger vi et substantivistisk perspektiv på vores ægtepar, tager vi udgangspunkt i de to ægtefæller. Hvad er deres personligheder, erfaringer alder, køn, nationalitet etc. Her ud fra antages det at vi kan sige noget meningsfuldt om relationen mellem dem.

Parallelt med eksemplet her er forestillingen om at visse ledere er i besiddelse af egenskaber som andre ledere ikke har. Der findes head hunter virksomheder som identificerer og tester sådanne personer. På organisationsniveau taler man om "den skandinaviske model" som en organisationsform som omfatter (nogle) skandinaviske virksomheder, men er forskellig fra andre former, f.eks. amerikanske virksomheder. Man forstår således organisationen, afdelingen, lederen som enheder som besidder visse egenskaber eller karakteristika i den substantivistiske forståelse.

I den relationelle forståelse er opmærksomheden rettet mod relationen mellem A og B, som gensidigt konstruerer hinanden i deres interaktion. A og B's identitet er således social konstrueret gennem denne interaktion og deres identiteter udgør en del af analysen (er en endogen variabel) . I modsætning til det substantivistiske

---

<sup>4</sup> Emirbayer - title osv

perspektiv hvor identitet er en er noget i personerne iboende og derfor ligger udenfor analysen (en exogen variabel), I en substantivistiske analyser er identitet noget personer har. I den relationelle analyser er identitet noget personerne får.

Anvender vi sondringer mellem substantivistisk og relationel forståelse på Scott's typologi, kan man sige, at rationelle og naturlige modeller abonnerer på substantivistiske forklaringer, mens det åbne system perspektiv anvender relationelle forklaringer.

Og hvad så?

Efter således at have forsøgt at vise hvor kompliceret spørgsmålet om hvilken rolle lederen kan spille i en organisation-forandring, melder lysten sig til trods alt at prøve at væve nogle af de tråde sammen, som er lagt ud i den forudgående analyse.

Et social konstruktivistisk perspektiv på organisation og ledelse

Det følgende er selvfølgelig kun et bud på hvordan man skal forstå en leders muligheder for at gøre en forskel i en forandringsproces. Udgangspunktet er en åben system model i Scott's forstand, hvor det er vigtigt ikke kun at se på organisationen men på dens relationer til omgivelserne. Og ydermere at forstå organisationen noget givet, men som et fænomen der hele tiden er under konstruktion. Weick understreger det ved at foreslå at man afskaffer begrebet organisation og erstatter det med organiserings<sup>5</sup>. Selvfølgelig for ikke at forfalde til at tro at organisationen er noget entydigt. På samme måde er ledelse og lederegenskaber ikke noget som er til, men noget som bliver til i en social konstruktion.

---

<sup>5</sup> Weick: The Social Psychology of Organizing, 1979



## 20 spørgsmål til professoren

For at forstå hvad en organisation er, foreslår Weick at man leger den gamle selskabsleg "20 spørgsmål til professoren"<sup>6</sup> En person i selskabet går udenfor mens resten vælger et ord. Når personen kommer ind får han kun at vide om ordet er mineralriget, dyreriget eller planteriget, og har så 20 spørgsmål til at gætte ordet. Spørgsmålene må kun må besvares med ja eller nej. Spørgsmålene anvendes således til at skaffe ny information om det ord der skal gættes.

En organisation, siger Weick, er tilsvarende konstant optaget af at fortolke. Sit marked, sine medarbejdere, sine aktionærer, sine konkurrenter osv. Ligheden med "20 spørgsmål til professoren" er at organisationen prøver at skaffe sig information om noget den ikke kender. Forskellen er, at der ikke findes noget "rigtigt" svar. Den støder på mange "svar" undervejs. Det er ikke sikkert at jo bedre den søger, jo bedre svar får den. Man kan godt forestille sig at en overflod af information vil genere processen mere end den vil gavne den. Men en ting er sikker: der findes ikke noget "rigtigt" svar. Alle de spørgsmål og svar der genereres undervejs udsættes for kollektive fortolkninger. Det er disse kollektive fortolkninger der i Weick's forstand er *organizing*

En Organisations ændringsproces kan også forstås som 20 spørgsmål til professoren. Enkeltmedlemmer og grupper i organisationen stiller også spørgsmål for at få svar på spørgsmål som: Hvad sker der med mig, hvad vil lederen, kunne man ikke gøre noget

---

<sup>6</sup> Karl Weick: Making sense of the organization, Blackwell, 2001:241

andet, hvem er enig med mig, hvad kan jeg få ud af dette her, hvilke motiver har ledelsen til denne forandring.

Ligesom organisationen er ledelsen under stadig konstruktion, og lederen må møde op hver morgen for at se hvordan organisationen er fat, og hvilken status han selv har i den.

Med dette social konstruktivistiske og relationelle blik på organisationer og lederens rolle heri, hjælper det ikke meget at ville forsøge sig med håndfaste anvisninger på hvordan ledere kan agere i forbindelse med organisationsændringer. Men det er naturligvis muligt at prøve at indkredse de faktorer som øver indflydelse på en organisationsændring og på de muligheder en leder har for at påvirke den.

Hvis det ikke er muligt at få entydige svar på spørgsmålene om organisationer og lederes rolle i forandringsprocesser, er det måske en god strategi at spørge som filminstruktører gør:

### Hvor skal jeg sætte kameraet?

Det grundlæggende problem for filminstruktøren som skal lave en fortælling om ledelse er: Hvor skal jeg sætte kameraet. Det er det samme jeg vil gøre nu. Først på lederen og så på relationen leder-medarbejdere.

### Ledelse er en kreativ, skabende proces

Lederen virkemidler består i at gøre indtryk på sine omgivelser, både medarbejdere og personer udenfor virksomheden, og søge at påvirke den måde de forstår verden på,

og dermed deres konstruktion af ændringen og virksomheden. Han kan søge at gøre det ved at tilføje denne konstruktionsprocessen<sup>7</sup> et interessant og tillokkende perspektiv<sup>8</sup>

Lederen kan være valgt eller ansat, altså indtage en formel lederrolle, medlemmerne kan tilsvarende være i en formel position som medarbejdere. Men pointen her er, at ledelse er noget som opstår i relationen mellem mennesker. Lederen er altså ikke noget i kraft af sin formelle position. At tilbyde et interessant og tillokkende perspektiv og få accept på det, er ikke betinget af den formelle position. Man bliver leder i kraft af sine tilhængere. For at forstå det må vi se nærmere på relationen mellem lederen og hans medarbejdere, eller tilhængere som vi vil kalde dem, hvis processen lykkes.

En leder kan forsøge at komme med sit bud i konstruktionen af en forståelse af situationen og søge at sætte sin dagsorden, eller søge at give situationen en ny form.

"Form" forstået som det udtryk en kunstner – for eksempel en komponist eller en maler – giver sit værk, for derved at give beskueren, en anden og ny måde at "se" og "forstå" værket, og dermed en ny måde at tale om, handle i, og kende sin verden. For nu ikke at løbe sur i analogien til maleriet, så tænker jeg ikke på fidusmaleriet, fordi dets ambition er at fremstille verden som man fidusmaleren gætter, at køberen gerne vil se den. Et kunstværk er et udtryk for malerens univers udtrykt i hans sprog og overladt til tilskuernes bedømmelse. Nogle gange får tilskueren en oplevelse som

---

<sup>7</sup> Søren Christensen og Jan Molin: Organisationskulturer, Akademisk Forlag 1983:26

<sup>8</sup> Interview med Karl Weick: Managerial and Organizational Cognition Division Newsletter, October 2002, Academy of Management

gør indtryk. Når nogle af os er kommet til at holde af trolde og andre uvæsener skyldes det blandt andet Asger Jorn. Han har lært os at få øje på trolde og de andre væsener i vores eget univers. Han har fået os til at opdage nogle fænomener vi ikke kendte eksistensen af, og dermed har han ændret vores verdensbillede.

Som nævnt er det at gøre indtryk ikke forbeholdt en formel leder eller en anerkendt kunstner. Men det hjælper. I dag er det vanskeligere at vrænge på næsen af Jorn end i hans unge dage. Man vil jo nødtigt betragtes som en ignorant. Dette eksempel skal ikke forstås som om Jorns værdi er bestemt af hans position på Parnasset. Pointen er at den etablerede Jorn bliver taget mere alvorligt end den unge Jorn gjorde. På samme måde kan den formelle leders position, omdømme eller erfaringer give hans ord en større vægt. Man lytter mere til ham fordi man opfatter ham en en vigtig person. Men der er ingen garanti for at hans budskab accepteres. Den formelle leder har også en række virkemidler han kan tage i brug. Det er ham der sætter dagsordenen og kan tilrettelægge det tidsmæssige flow af begivenhederne. Han kan også handle med sin status og give andre æren for resultaterne<sup>9</sup>

Hvis vi med Weicks ord taler om organisationens deltagere er "sense makere", så kan lederen søge at blive "sense giver". Det er kun ud fra et realistisk perspektiv vi vil hævde at ting i kraft af formelle tilskrivninger (f.eks. leder) har en objektiv status og således er sat udenfor diskussion. I et social konstruktivistisk perspektiv får tingene den betydning vil tillægger dem, og lederen er den person som formår at skabe interessante udtryk for medarbejderne..

---

<sup>9</sup> James G. March and Michael D. Cohen: Leadership and Ambiguity, forlag - årstal?

Ledelse indeholder således muligheden for at slippe fri af det ligegyldige, det uforståelige, det kaotiske og det uforanderlige. Slippe fri af en verden man ikke kan få styr på.

### Ledelse handler om at mobilisere medarbejderne

Lederen kan sjældent slippe af sted med at fortælle hvad der skal gøres. Han vil næppe blive hørt på samme måde overalt i organisationen fordi medarbejderne har deres egne hensyn og egne dagsordner at varetage. Hvad der er godt for en gruppe i virksomheden, er det ikke nødvendigvis attraktivt for en anden gruppe.

Ledelse handler om at mobilisere medarbejderne, og det handler om at prøve at skabe en situation hvor medarbejderne efterspørger ledelse. Hvad enten der er tale om en befalingsmand i de svejtsiske alper som kan mobilisere sine mænd til at søge hjem til lejren ved hjælp af et gammelt kort en har fundet i lommen. Fordi de befinder sig i en situation som er livstruende. Og de når velbeholdent hjem og opdager at kortet ikke er over de svejtsiske alper men over Pyrenæerne.<sup>10</sup> Men de kom hjem.

Er det noget tilsvarende for medarbejderne hos IRMA som følte at de stod med ryggen mod muren og mente at deres ejere var klar til at dreje nøglen om. I denne situation efterspurgte de (sikkert uden selv at være klar over det) en direktør som kunne vække "den slumrende løve" i form af IRMA's kultur som bestod af arbejdsomhed og troen på ikke blot at være næsten verdens ældste supermarked, men også det bedste af slagsen.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Karl Weick: Making Sense of the Organization, Blackwell 2001

<sup>11</sup> Anders Lorenzen og Jonas Bladt Hansen: ttel?

## Lederskab er som at blive ramt af influenza

Et radikalt bud på hvad ledelse er, og dermed på lederens rolle i forandringsprocessen er James Meindl's<sup>12</sup> analyse af ledelse, som han kalder 'romance of leadership'. I det univers forstås en leder i et relationelt perspektiv som en person der tilskrives ledelse af medarbejderne. En Leder konstrueres blandt medarbejderne, og forestillingen om netop denne person som leder spredes i medarbejder kredsen som Hongkong influenza spredes i en storby. Vi kender fænomenet fra talrige sociologisk og psykologiske studier af hvordan lederskab opstår i en krisesituation, for eksempel en mine ulykke. Gennemgående er konklusionen at den person der tildeles lederskab ikke er formelt valgt men en medarbejder.

Vi savner studier af sådanne tilskrivningsprocesser i organisationer, og særligt empiriske analyser af organisationsændringsprocesser i dette perspektiv.

---

<sup>12</sup> James R. Meindl: The Romance of Leadership